

学校编码: 10384

分类号_____密级 _____

学号: X2009156107

UDC _____

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

房地产企业目标成本管理研究

——基于 A 公司的实践

Target Cost Management of Real Estate Enterprises

——Based on the practice of A company

蔡 树 荣

指导教师姓名: 毛 付 根 教授

专 业 名 称: 工商管理 (EMBA)

论文提交日期: 2011 年 10 月

论文答辩日期: 2011 年 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2011 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘 要

近十年来，我国房地产业迅猛发展，海外资金和富有经验的专业开发商也迅速抢滩中国，中国房地产市场已发展成全球化竞争格局。同时由于房地产业的脆弱性，受国家政策层面的影响深远而巨大，以及产品趋于同质化，个体消费者已成为我国房地产市场的消费主体，房地产市场供求关系、消费者需求等方面不断发生变化，导致房地产企业之间的竞争加剧，使全行业从“暴利时代”迅速转入“微利时代”，利润水平向价值回归，市场竞争逐渐从无序走向规范。

因此，房地产企业要实现持续健康发展，需要在战略高度上通过不断进行流程改造，科学规划成本管理，从根本上合理控制、节约开支，以获取更大的竞争成本优势。

本文基于 A 公司多年来的实践经验，分五章从目标成本管理的角度切入，从探讨我国房地产发展历史、国家政策走向、市场环境变化等诸方面对房地产企业的影响开始，深入剖析 A 企业在目标成本管理的缺陷，并结合平衡计分卡，将平衡计分卡融合于目标成本管理之中，提出适当的流程改造策略和方法，以期获得更高效的企业管理水平，更强的市场竞争力，更优质的品牌美誉度。

关键词：房地产企业；目标成本管理；平衡计分卡；流程改造

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Over the past decade, the rapid development of China's real estate, foreign capital and experienced professional developers to quickly seize the Chinese, the Chinese real estate market has developed into a global competition. And because of the fragility of the real estate industry, by the national policy level, far-reaching and enormous, and the products tend to homogenization, individual consumers have become the main consumer of China's real estate market, real estate market supply and demand, consumer demand continuous change, resulting in increased competition among real estate companies, so that the entire industry from the "era of big profits," quickly turn into "low-profit era", the value of return to profit levels, market competition gradually from disorderly to specification.

Therefore, the real estate business to achieve sustainable and healthy development, strategic perspective on the need to process through the ongoing transformation of scientific planning and cost management, fundamentally reasonable control, save money, to get more competitive cost advantage.

Based on years of practical experience in A Company, sub-chapters from the perspective of the target cost management cut, from the history of China's real estate development, national policy direction, market conditions and changes in the impact of real estate companies face Ogata began, in-depth analysis of A company in the target cost management deficiencies, combined with the Balanced Scorecard, Balanced Scorecard integration in the target cost of management, to make appropriate reengineering strategies and methods in order to obtain a more efficient enterprise management level, a stronger market competitiveness, better brand reputation.

Key words: Real Estate Companies; Target Cost Management;

Balanced Score Card; Process Improvement.

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 房地产企业开展目标成本管理的背景与现实意义	1
一、我国房地产行业的现状和特点分析.....	1
二、国内外房地产企业的商业模式.....	2
三、目标成本管理的意义.....	4
第二节 论文研究的主要理论依据	5
一、目标成本管理的特点.....	5
二、房地产企业目标成本管理系统设计的基本思路.....	7
三、房地产企业目标成本管理系统的结构.....	8
第二章 A 公司成本管理现状分析	11
第一节 A 公司业务流程构成和特点	12
第二节 A 公司成本管理的主要缺陷和影响因素	13
一、项目决策阶段成本控制中存在的主要问题.....	14
二、规划设计阶段成本控制中存在的主要问题.....	14
三、施工阶段成本控制中存在的主要问题.....	14
四、竣工阶段成本控制中存在的主要问题.....	15
五、外部因素对成本的影响.....	15
第三章 A 公司严格推行目标成本管理	17
一、以合同管理为手段，加强成本控制.....	19
二、选择优秀的监理单位.....	19
三、做好规划设计阶段的成本控制.....	19
四、严格控制建安成本，降低工程造价.....	20
五、贷款利息的控制.....	22
第四章 融合目标成本管理与平衡计分卡	24
一、确定企业战略信息系统的关注点.....	24

二、引入平衡计分卡进行业绩评价.....	25
三、平衡计分卡融合于目标成本管理.....	28
四、A 公司改造成果.....	29
第五章 结论与思考	32
结 束 语	34
参 考 文 献	35
后 记.....	36

CONTENTS

Chapter 1 Preface	1
Section 1 Target cost management of real estate enterprises to carry out the background and practical significance	1
1. China's current situation and characteristics of the real estate industry analysis	1
2. Domestic and international of real estate businesses model	2
3. The significance of target cost management	4
Section 2 The main theoretical basis for the thesis	5
1. The characteristics of target cost management	5
2. Target cost of real estate businesses management system the basic idea	7
3. Real estate business structure of target cost management system	8
Chapter 2 Analysis the cost management of A company	11
Section 1 Composition and characteristics of business processes with A company	12
Section 2 The main defects and influencing factors of Cost management with A company	13
1. The main problems of the project cost control in the decision stage	14
2. The main problems of the cost control in the planning and design stage	14
3. The main problems of the cost control in the construction stage	14
4. The main problems of the cost control in the completion stage	15
5. The impact of external factors on the cost	15
Chapter 3 Strict implementation of target cost management in A company	17
1. Contract management as a means to enhance cost control	19

2. Select excellent supervision	19
3. Do well cost control in planning and design stage	19
4. Strictly control of the construction costs and facilities and equipment installation costs, lower project cost	20
5. Control the loan interest	22

Chapter 4 Integration of target cost management and Balanced

Scorecard24

1. Identified the concerns of Strategic Information System	24
2. Using the balanced scorecard for performance evaluation	25
3. Integration and target cost management and Balanced Scorecard.....	28
4. Transformation results of A company	29

Chapter 5 Conclusions and reflection.....32

Conclusion34

References35

Postscript36

第一章 绪论

第一节 房地产企业开展目标成本管理的背景与现实意义

一、我国房地产行业的现状和特点分析

房地产业是指土地、建筑物及其地上的附着物，包括物质实体和依托于物质实体上的权益。改革开放以来，随着经济的发展，中国房地产从无到有，逐渐发展壮大起来。过去五年，我国 GDP 保持着 8%-10% 的增长，我国房地产的投资大约增长了 30%。2009 年房地产总产值是 18 万亿元，国内生产总值为 33.5 万亿元，房地产总产值占 GDP 为 53.7%。我国房地产业已发展成为国民经济的支柱产业。房地产企业也随着房地产业的发展逐渐成长起来。进入 21 世纪，房地产企业之间的竞争越发激烈，主要体现在以下几方面：

第一，政策法规方面，房地产业的高速增长，拉动了经济，同时也带来了城市发展和建设的一些问题，为此，国家实施了宏观调控，出台了一系列对房地产经营活动约束更加严厉政策和法规，如土地取得方面的“招拍挂”，房屋建设上的强制节能要求，建设面积户型比例的硬性规定等，使房地产企业的经营发展面临严峻的考验。

第二，市场消费方面，个体消费者已成为我国房地产市场的消费主体，房地产市场供求关系、消费者需求等方面不断发生变化，引起了国内房地产企业之间的竞争加剧，使全行业从“暴利时代”迅速转入“微利时代”，利润水平向价值回归，市场逐渐走向规范。

第三，竞争对手方面，中国加入 WTO 后，海外资金和开发商进入中国房地产业的成本大大下降，导致海外的开发商抢滩中国房地产市场，从而形成中国房地产市场的全球化竞争格局。海外的开发商运作经验丰富，专业化程度高，管理水平先进，资金实力雄厚，具有强大的市场竞争力。

面对外部环境变化对房地产企业提出了新的要求，房地产企业正在不断调整和制定新的竞争战略，应对行业和市场的激烈竞争。对于微利时代房地产开发企业来讲，成本控制的战略意义更为重要。处于领导地位的许多房地产开发

企业像万科地产、金帝地产、中海地产等都把打造企业成本控制作为提升自身竞争力的重要手段，成本控制能力已经成为企业核心能力的重要组成部分。

二、国内外房地产企业的商业模式

在这样的房地产市场环境下，房地产企业如何提升自身核心竞争力、如何实现持续盈利，这就是我们要谈及的房地产企业的商业模式问题。

纵观全球房地产企业，我国房地产企业商业模式整体仍然处于产品型，但创新空间很大。按照房地产细分业务的不同特征，我们可以简单地将房地产业分为房地产开发、房地产投资和房地产服务三个阶段。根据房地产行业发展的不同阶段的特点，房地产企业的商业模式也将随之发生阶段性变化，依次经历产品型、投资型和服务型三个阶段。所以同一家房地产企业在不同发展阶段都会囊括各细分业务，但企业经营重点却会随发展阶段的不同而发生变化。

目前西方发达国家已经完成城市化进程，企业的竞争格局基本稳定，对于房地产领域的创新多数也已集中到房地产服务领域和金融领域。成熟地区的房地产业务模式多呈现专业化发展的趋势，美国模式强调房地产开发的所有环节由不同的专业公司来完成，比如房地产投资公司只负责融资投资项目、土地开发商负责土地开发，地块划分商负责地块规划设计，中介经纪负责销售策划，保险机构负责风险赔付，抵押服务商负责抵押贷款的后续管理。

在这种情况下，美国房地产企业形成了鲜明的两种商业模式：最大的房地产企业（如 Pulte Homes）一般为综合开发模式，业务范围涵盖了住房建筑、物业服务、地产金融服务、建筑业相关服务领域，而众多中小房地产企业则遵循专业化分工的原则，根据各自的比较优势，从事产业链上不同环节的生产和服务，它们占据了 70% 的市场份额。其商业模式可概括为：开发流程高度专业化，开发产品的专业化，金融资本参与的规范性。近年来又出现了从提供不动产实物资产到提供租赁等服务，开发商与投资商的角色实现明显分离，房地产市场延展日益国际化。

日本房地产企业先后采用两种商业模式：20 世纪 50-80 年代，主要是不断做大公司资产。20 世纪 90 年代以来，面对因资产缩水造成的日益严峻的负债问题，日本房地产企业开始放弃原来的商业模式向新的商业模式转变。21 世纪

以来，日本房地产企业新的商业模式是：加强公司的财务基础，提高公司自有资产的质量，发挥公司在房地产领域的经验，扩大房地产证券化为基础的投资管理、资产管理业务，通过房地产相关业务链提升公司价值。

香港房地产企业的特点主要体现在上下游纵向整合和相关领域的多元化发展，除经营物业开发供出售或出租外，大多数都跨行业经营，涉及行业比较广泛，包括酒店、百货、基建、物流、电讯等。由于现金流充裕和资金雄厚，加上历经周期波动，优秀的香港地产商重视土地储备和反周期操作，销售物业和持有物业并重。

而我国大陆的多数房地产企业商业模式属于产品型，但已经有部分企业开始了转向投资型乃至服务型的探索，从战略上说，这些企业走向了蓝海，但相比国内目前的环境稍显超前。万通研究了国内外房地产企业的商业模式，发现国内房地产企业的商业模式大多数走的是一条“全能开发商”的路线，主要做开发业务，买地——盖房子——销售——物业管理，由于开发商包揽了整个开发过程的所有环节，而房地产项目的资金大多来源于银行，通常跨越的时间很长，因此一旦经济环境出现波动，开发商就很容易受到打击。

欧美等具有发达房地产行业的国家则不一样，他们的房地产企业主要做投资，商业不动产非常多，通常的做法是投资完项目以后靠租金来维持物业，物业成为一种收租的手段，吸引广大消费者投资，所以在美国房地产业，投资资金 80%来源于退休基金和不动产投资信托。

受到启发的冯仑因此不再把万通定义为专业的房地产开发公司，而定义为一家专业的房地产投资公司。在引入天津泰达集团后，万通已经形成了住宅开发、商用物业及定制服务三位一体的发展模式。海通证券认为万通公司的美国模式应归属于金融投资类企业，对于万通而言，美国模式的执行将是漫长的道路，长期意义胜过短期收益。同时指出，此类企业在国内尚付阙如，而国际级成功企业都具有极强的金融资源和人才储备，以及较为成熟的金融与法律环境，成功案例如嘉德置地。为拓宽房地产企业融资渠道，近日公布的“国务院金融 30 条”明确指出，将开展房地产信托投资基金试点，短期实现虽存在困难，但长期看，这将为万通一类的企业带来机会。

三、目标成本管理的意义

房地产开发项目目标成本管理是房地产企业管理的核心内容之一，是目标管理的原则、方法及动态控制理论在成本管理中的应用。它以目标成本为依据，通过目标成本的制定、分解、达成、考核等手段，对企业生产经营活动的全过程实行全面的、综合性管理，以期达到实现企业效益目标的一种综合科学管理方法。本文的目的就是通过对目标成本管理理论的研究，加上成本管理系统的辅助，使房地产企业能够有组织地、系统地运用预测、计划、控制、核算、分析、考核等方法，对构成项目成本的各种因素及影响产品成本的各个经营环节实施管理，以达到降低成本，提高经济效益之目的。

目标成本管理又是一项贯穿于项目组织与管理全过程的全面成本管理，它运用一定的科学理论、方法和手段，通过一定的程序，对房地产项目进行有效的管理。其意义在于通过目标成本管理，可以充分利用企业经营所积累的内外信息资源来控制消耗、提高效益，增加企业核心竞争力。主要表现在：

1、通过目标成本管理可以提升产品市场核心竞争能力

市场经济对于单个市场参与主体来说，在本质上是一个竞争经济。房地产企业作为一个市场参与主体，其企业生命力在于其市场竞争力，而企业的竞争力在于企业的竞争优势。任何社会的活动及产品的属性中都会包含质量和成本两项基本属性。在市场经济条件下，质量作为产品的一种属性，直接进入市场。随着生产的发展，买方市场的出现，商品供大于求，顾客对质量的要求越来越高。不但对最终的产品质量有要求，进而对供应商的质量保证能力有要求。来自社会和市场的压力，迫使企业下大力建立符合标准的质量保证体系，确保产品和服务质量。然而，顾客对商品的成本属性没有要求。市场不管企业赔本还是盈利，只求质量好，价格低。在一个趋于同质化的产品市场上，价格是衡量企业产品竞争能力的一个标尺。价格一般由成本和利润两块组成，在一个由市场竞争所决定的产品最优价格的前提下，房地产企业要想获得尽可能多的利润，最大限度地降低成本是实现利润最大化的唯一途径。目标成本管理从竞争市场出发考虑开发产品的成本，在设计初期导入价值工程提升产品的价值和功能，同时降低成本。因此，房地产开发项目目标成本管理是房地产企业提升产品竞争能力的经济表现，它部分地决定了项目的竞争优势，间接刻画了企业的盈利

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库